

Διοίκηση Οργανωσιακής Αλλαγής

Διάλεξη 1^η

Οργανισμοί και μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα

Διδάσκοντες

Δρ. Βούζας Φώτης
Καθηγητής ΟΔΕ
Τμήμα (Α – Μα)

Δρ. Καφετζόπουλος Δημήτριος
Επίκουρος καθηγητής ΟΔΕ
Τμήμα (Με – Ω)

Σκοπός και Στόχοι του Μαθήματος

- **Σκοπός**

Σκοπός του μαθήματος είναι να εισάγει τους φοιτητές στη Διοίκηση της Οργανωσιακής Αλλαγής (ΔΟΑ) και τις εφαρμογές της στις επιχειρήσεις, έτσι ώστε αυτές να διατηρήσουν και βελτιώσουν τη βιωσιμότητά τους στο δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

- **Στόχοι**

Με την ολοκλήρωση του μαθήματος οι φοιτητές θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Να κατανοούν τις βασικές αρχές της Διοίκησης της Οργανωσιακής Αλλαγής.
- Να εφαρμόζουν τις αρχές της Διοίκησης της Οργανωσιακής Αλλαγής σε πραγματικές περιπτώσεις.

Περιεχόμενα Διάλεξης

- Βασικές Έννοιες
- Η επιχείρηση ως σύστημα
- Το Ιστορικό Πλαίσιο για την Αλλαγή
- Ένα Αβέβαιο Μέλλον
- Περιβαλλοντικοί Καταλύτες της Αλλαγής
- Οργανωσιακές Αποκρίσεις στην Αλλαγή

Το Φαινόμενο της Αλλαγής

- Αλλαγές συμβαίνουν κάθε μέρα (Σκεφτείτε τον εαυτό σας).
- Υπάρχει η σχεδιασμένη και η μη σχεδιασμένη αλλαγή.
- Η αλλαγή έρχεται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον.
- Η αλλαγή είναι μια «μάχη».
- Η αλλαγή είναι μια διεργασία (Process).
- Μπορεί να επιβιώσεις με την υφιστάμενη κατάσταση.
Μπορεί να επιβιώσεις με τη μελλοντική κατάσταση. Το στάδιο μετάβασης είναι αυτό που «σκοτώνει»!!!.
- Η αλλαγή είναι σαν ένας ενθουσιασμός όταν γίνεται από σένα και σαν απειλή όταν γίνεται σε εσένα.

Κατανόηση της Αλλαγής – Βασικές Ερωτήσεις

- The Who (Ποιος/Ποιά)
- What (Τι)
- When (Πότε)
- Where (Πού) &
- Why (Γιατί) of Change



Η Συστημική Προσέγγιση στην Αλλαγή

Σύμφωνα με την συστημική προσέγγιση, η αλλαγή παίρνει την μορφή "προσαρμογής" και εμφανίζεται σαν το προϊόν εξωγενών διαφοροποιήσεων και μεταβολών του περιβάλλοντος.

Ένας "ζωντανός" οργανισμός θα πρέπει να εκλαμβάνει, να επεξεργάζεται και να απαντά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να προσαρμόζεται, επαναπροσδιορίζοντας εσωτερικές οργανωσιακές δομές για την διασφάλιση της επιβίωσης ή της αποτελεσματικότητας



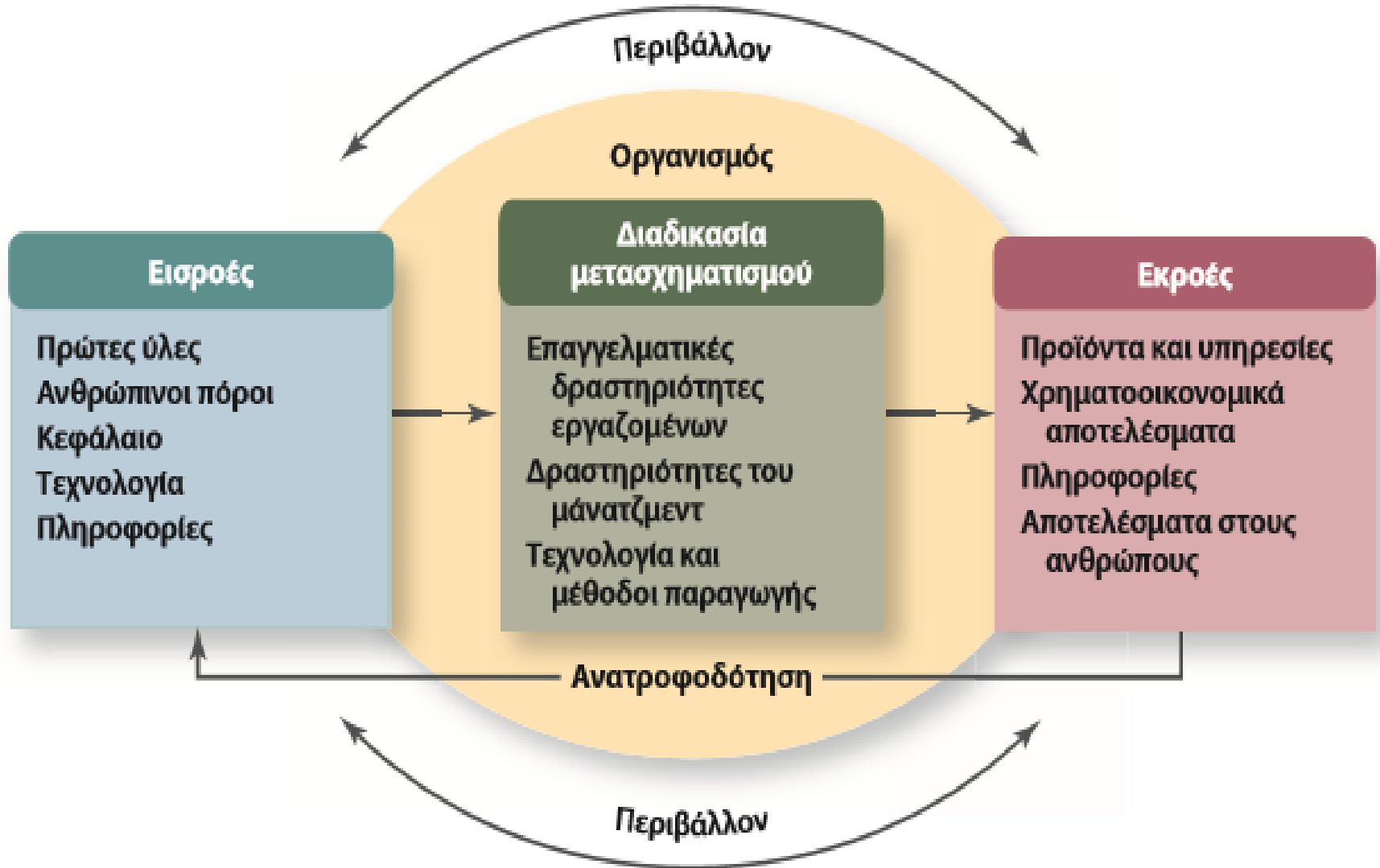
.....η πραγματικότητα τι δείχνει

“μελέτη της *Price Waterhouse* έδειξε ότι πάνω από το 60% των επιχειρήσεων απέτυχαν στην προσπάθεια τους να υλοποιήσουν έργα ανασχεδιασμού διαδικασιών, οι οποίες δήλωσαν ως βασικό αίτιο τη διαχείριση της αλλαγής»

«Έρευνα της *Deloitte & Touche* σε 400 οργανισμούς κατέδειξε την αντίσταση στην αλλαγή ως την 1^η αιτία για την αποτυχία πρωτοβουλιών με σκοπό την εσωτερική αλλαγή»

«Έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 1.536 στελέχη που συμμετείχαν σε διάφορες πρωτοβουλίες σχετικές με αλλαγές, απάντησαν ότι μόνο το 38% αυτών ήταν επιτυχημένες και μόνο το 30% νομίζουν ότι βοήθησαν στην διατήρηση της βελτίωσης της επιχείρησης»

Η επιχείρηση ως σύστημα



Διάκριση του περιβάλλοντος

Εσωτερικό περιβάλλον

Στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης συμπεριλαμβάνονται:

- Εργατικό δυναμικό και Στελέχη
- Μηχανές και Εξοπλισμοί
- Πρώτες ύλες
- Κεφάλαια
- Μέτοχοι
- Σκοποί και στόχοι της επιχείρησης
- Επιχειρησιακή δομή
- Τρόπος διοίκησης
- Τεχνικές λήψης αποφάσεων
- Επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, μέθοδοι παραγωγής, τεχνογνωσία, κ.α.

Εξωτερικό περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον σχετίζεται με ό,τι συμβαίνει στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης, από το οποίο επηρεάζεται άμεσα.

Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται στο

- Οικονομικό
- Τεχνολογικό
- Πολιτικό
- Κοινωνικό
- Πολιτισμικό
- Νομικό
- Διεθνές περιβάλλον

Περιβάλλον της επιχείρησης

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



Το οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες όπως τα επιτόκια, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, το ποσοστό αύξησης του ΑΕΠ, ο πληθωρισμός, οι φορολογικοί συντελεστές, κ.λπ., οι οποίοι καθορίζουν το μέγεθος και το αναπτυξιακό δυναμικό της οικονομίας. Η σημαντικότερη επίδραση ασκείται από τους εσωτερικούς παράγοντες, όμως κάποιοι από τους διεθνείς παράγοντες, όπως η ισοτιμία ευρώ/δολαρίου, τα επιτόκια και τα επίπεδα των εξαγωγών είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες. Η επίδραση των διεθνών παραγόντων γίνεται μεγαλύτερη όσο πιο ανοιχτή είναι η οικονομία.

Κοινωνικο-πολιτισμικό περιβάλλον

Ο **πληθυσμός, τα επίπεδα εκπαίδευσης, η ηθική εργασίας, η θρησκεία, η κοινωνική σταθερότητα** και άλλοι τέτοιοι παράγοντες καθορίζουν τη διαθεσιμότητα της εργασίας και επηρεάζουν τα επίπεδα ζήτησης στην οικονομία και την ελκυστικότητά της ως βάση παραγωγής και μιας διεξόδου για τις πωλήσεις.

Η σύγχρονη εκδοχή του κοινωνικού κεφαλαίου αναφέρεται στα **ποιοτικά χαρακτηριστικά** της τοπικής κοινωνίας και επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες κοινωνικές αξίες και κανόνες που ενισχύουν την συναδελφική συμπεριφορά, τα δίκτυα συνεργασίας και την πολιτική δραστηριότητα

Το **κοινωνικό κεφάλαιο** συνδέεται άμεσα τόσο με την λειτουργία της επιχείρησης όσο και με την ποιότητα της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Νομικο-πολιτικό περιβάλλον

- Νόμοι και κανονισμοί, κυβερνητικές πολιτικές, φιλοσοφία και στόχοι των πολιτικών κομμάτων διαφέρουν από τη μία χώρα στην άλλη.
- Το ποιος διοικεί μια χώρα, ο βαθμός πολιτικής ελευθερίας, ο βαθμός της παρέμβασης του κράτους στην οικονομία και η πολιτική σταθερότητα θα επηρεάσει την ελκυστικότητα μιας χώρας για τους επενδυτές. Οι μεγάλες δημοκρατικές χώρες με ένα υγιές νομικό πλαίσιο, που προστατεύει τα επιχειρηματικά δικαιώματα θα είναι προφανώς ελκυστικότερες από υπανάπτυκτες χώρες των οποίων οι ηγέτες επιδιώκουν να ικανοποιήσουν κυρίως τα προσωπικά τους συμφέροντα, παρά τα εθνικά συμφέροντα.
- **Λογοκρισία στο ίντερνετ** - σκόπιμη φραγή και άρνηση της δημόσιας πρόσβασης σε πληροφορίες που είναι διαθέσιμες στο διαδίκτυο.

Τεχνολογικό περιβάλλον

Πρόκειται για τις νέες τεχνολογίες και εφαρμογές, όπως για παράδειγμα τη δημιουργία ενός νέου λογισμικού, την Ε&Α, την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών σε νέα προϊόντα, τη βελτίωση ποιότητας & παραγωγικότητας, την προστασία των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, κ.λπ.

Η τεχνολογία και οι ραγδαίες εξελίξεις επηρεάζουν την καθημερινότητά μας και κατά συνέπεια και τον τρόπο που εργαζόμαστε.

Οι επιχειρήσεις έχουν καλύτερη πρόσβαση στην πληροφορία, κάνουν έντονη την παρουσία τους με τη χρήση των κοινωνικών δικτύων
Η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων των αυτοματισμών και της ρομποτικής μειώνει το κόστος παραγωγής

Το φυσικό περιβάλλον

Τρία βασικά χαρακτηριστικά του φυσικού περιβάλλοντος επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την επιχειρηματικότητα:

α) η χωροταξία

β) οι φυσικοί πόροι και

γ) το τοπίο

Η χωροταξία αναφέρεται στην απόσταση από τις αγορές και στην πρόσβαση στους καταναλωτές, στους προμηθευτές, στις πηγές πληροφόρησης και στους οργανισμούς και θεσμούς.

Η ύπαρξη σημαντικών **φυσικών πόρων**, το κλίμα και το έδαφος σε συνδυασμό με το γενικότερο τοπίο της περιοχής επηρεάζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα προσφέροντας ευκαιρίες για την περιβαλλοντολογικά ορθή χρήση αυτών των πόρων.

Η απόσταση και η απομόνωση μπορεί να έχουν ευνοήσει την διατήρηση του περιβάλλοντος, **μοναδικών τοπίων** και βασικών παραδοσιακών μεθόδων παραγωγής αλλά όμως και την εγκατάλειψη.

Περιβάλλον επιχείρησης – αβεβαιότητα και παράγοντες

Κάθε περιβάλλον χαρακτηρίζεται από Αβεβαιότητα.

- **Αβεβαιότητα περιβάλλοντος:** Έλλειψη πληροφοριών αναφορικά με τους παράγοντες του περιβάλλοντος, τις προβλέψεις και την εξέλιξη από τα άτομα τα οποία καλούνται να λάβουν αποφάσεις για τη επιχείρηση.

Παράγοντες (Στοιχεία) που συντελούν στην αβεβαιότητα είναι:

- **Πολυπλοκότητα** των παραγόντων που επηρεάζουν και/ ή επιδρούν στο περιβάλλον
- **Δυναμισμός** (Αλλαγές και Συχνότητα) των παραγόντων που συντελούν στην αλλαγή και την εξέλιξη του περιβάλλοντος
- Όσο μεγαλύτερη η πολυπλοκότητα και ο δυναμισμός, τόσο μεγαλύτερη και η αβεβαιότητα.

Διαστάσεις της αβεβαιότητας στο εξωτερικό περιβάλλον

		Βαθμός αλλαγής	
		Σταθερός	Δυναμικός
Βαθμός πολυπλοκότητας	Απλός	<p>Κελί 1 Σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον Λίγα στοιχεία στο περιβάλλον Τα στοιχεία μοιάζουν και βασικά παραμένουν αμετάβλητα Ελάχιστη ανάγκη για βαθιά γνώση των στοιχείων του περιβάλλοντος</p>	<p>Κελί 2 Δυναμικό και απρόβλεπτο περιβάλλον Λίγα στοιχεία στο περιβάλλον Τα στοιχεία μοιάζουν αλλά μεταβάλλονται αδιάκοπα Ελάχιστη ανάγκη για βαθιά γνώση των στοιχείων του περιβάλλοντος</p>
	Σύνθετος	<p>Κελί 3 Σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον Πολλά στοιχεία στο περιβάλλον Τα στοιχεία δεν μοιάζουν και βασικά παραμένουν αμετάβλητα Μεγάλη ανάγκη για βαθιά γνώση των στοιχείων του περιβάλλοντος</p>	<p>Κελί 4 Δυναμικό και απρόβλεπτο περιβάλλον Πολλά στοιχεία στο περιβάλλον Τα στοιχεία δεν μοιάζουν μεταξύ τους και μεταβάλλονται αδιάκοπα Μεγάλη ανάγκη για βαθιά γνώση των στοιχείων του περιβάλλοντος</p>

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Βασικές έννοιες: 1/2

- Η **οργανωσιακή αλλαγή** είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός μετακινείται από την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται σε μια επιθυμητή κατάσταση προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά του.
- Η **διοίκηση αλλαγών** στηριζόμενη σε μεθόδους, θεωρητικά μοντέλα και καλύτερες πρακτικές, σκοπό έχει να υποστηρίξει τη μετάβαση αυτή και να εξασφαλίσει την επιτυχία της.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Βασικές έννοιες: 2/2

- Τα πιο συνηθισμένα **προγράμματα δραστικών ή σταδιακών αλλαγών** είναι:
 1. Συγχωνεύσεις και εξαγορές
 2. Εισαγωγή τεχνολογίας
 3. Αλλαγή κουλτούρας
 4. Αναδιάρθρωση επιχειρησιακών διαδικασιών
 5. Αλλαγή πολιτικών
 6. Διοίκηση ολικής ποιότητας
 7. Αλλαγές στην οργανωτική δομή - ανασυγκρότηση

Οργανωσιακές αλλαγές και πραγματικότητα

- Υποστηρίζεται ότι τα προγράμματα αλλαγών εμφανίζουν ένα **μεγάλο ποσοστό αποτυχίας**:
- 70% των προγραμμάτων αλλαγής αποτυγχάνουν
- 30% όλων των πλάνων επανασχεδιασμού των επιχειρήσεων έχουν επιτυχία
- 23% όλων των συγχωνεύσεων και εξαγορών βγάζουν τα έξοδά τους
- 43% των προσπαθειών βελτίωσης ποιότητας παρουσιάζουν ικανοποιητική πρόοδο

Κυριότεροι λόγοι αποτυχίας των αλλαγών: 1/2

1. **Έλλειψη οράματος και στρατηγικής:** Δεν είναι δυνατόν ένας οργανισμός να επιθυμεί να αλλάξει, αν δεν ξέρει που πηγαίνει
2. **Υπεροψία:** το να αναπαύεται στις δάφνες του ένας οργανισμός σημαίνει ότι θέτει σε κίνδυνο την επιβίωσή του
3. **Έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας / ανώτερης διοίκησης:** Χωρίς τη δέσμευση της ηγεσίας στην αλλαγή, το πρόγραμμα αλλαγής είναι καταδικασμένο σε αποτυχία
4. **Αντίσταση κατά της αλλαγής:** η έλλειψη στήριξης του προγράμματος αλλαγής ή η παρεμπόδιση εφαρμογής του οδηγούν σε διακοπή ή αποτυχία του προγράμματος

Κυριότεροι λόγοι αποτυχίας των αλλαγών: 2/2

5. **Έλλειψη πόρων:** ανεπαρκής προϋπολογισμός, προβληματικός προγραμματισμός και έλλειψη διαθεσιμότητας εμπλεκομένων αποτελούν βασικά στοιχεία αποτυχίας ενός προγράμματος αλλαγής
6. **Ελλιπής επικοινωνία:** Πολλά προγράμματα αλλαγών αποτυγχάνουν, διότι δεν εξηγείται επαρκώς ο σκοπός της αλλαγής και η σημασία της για τον οργανισμό
7. **Ανεπαρκής εκπαίδευση:** Η ανεπαρκής εκπαίδευση σε νέες ικανότητες ή βελτίωση των υπαρχόντων, οδηγεί σε αντίσταση κατά της αλλαγής αφού οι εργαζόμενοι φοβούνται το άγνωστο
8. **Ανικανότητα διοίκησης αλλαγών:** Παρατηρείται αποτυχία του προγράμματος αλλαγής λόγω έλλειψης επιστημονικής γνώσης και πρακτικής των στελεχών που αναλαμβάνουν και ευθύνονται για την υλοποίηση τέτοιων προγραμμάτων

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

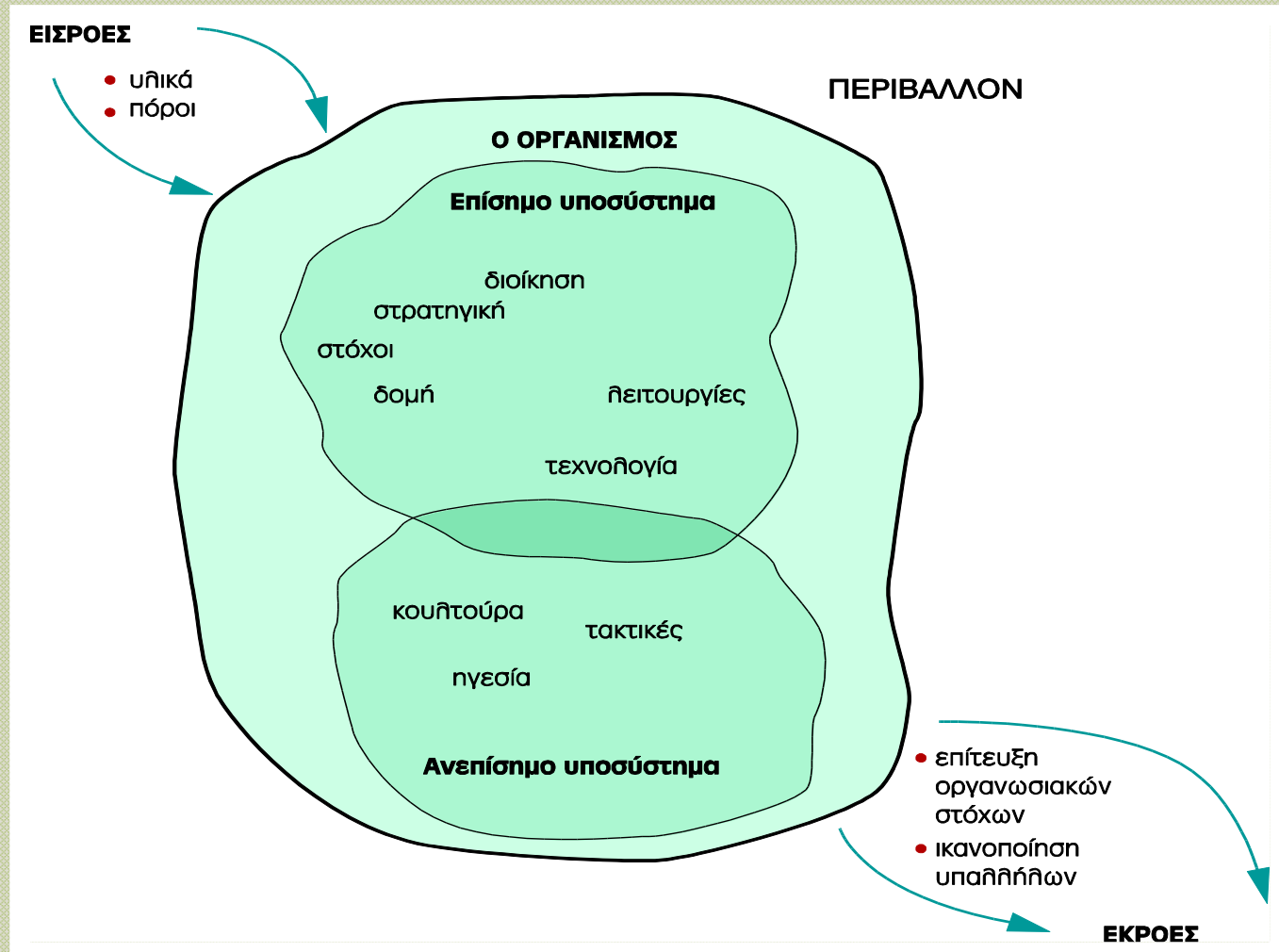
Μια όψη των οργανισμών: 1/2

- **Οργανισμοί**, μπορούν να θεωρηθούν σαν άτομα που αλληλεπιδρούν με κάποιο είδος δομημένου ή οργανωμένου τρόπου, ώστε να επιτύχουν κάποιο ορισμένο σκοπό ή στόχο.
- Οι **αλληλεπιδράσεις των ατόμων**, ως μέλη ενός οργανισμού, χρειάζονται κάποιου είδους διαχείριση για να δώσει σχήμα και κατεύθυνση στις δραστηριότητές τους.
- Διακρίνονται οι **οργανισμοί** ως **οντότητες** και η **οργάνωση** ως **οργανωτικός τρόπος**.
- Ο οργανισμός θεωρείται ως ένα **σύστημα αλληλεπιδρώντων υποσυστημάτων**:
 1. **Επίσημο υποσύστημα**: περιλαμβάνει τη διοίκηση, τη στρατηγική του οργανισμού, τους στόχους του οργανισμού και τα μέσα επίτευξής τους, μέσω παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, τη δομή τους, τη λειτουργία και την τεχνολογία.
 2. **Ανεπίσημο υποσύστημα**: περιλαμβάνει την οργανωσιακή κουλτούρα, την ηγεσία, και της τακτικής που ακολουθείται.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Μια όψη των οργανισμών: 2/2

Ο οργανισμός είναι τοποθετημένος μέσα σε μεγαλύτερα συστήματα και περιβάλλοντα, τα οποία **παρέχουν εισροές** (υλικά, κεφάλαια, γνώση) και **δέχονται εκροές** (προϊόντα και υπηρεσίες - επίτευξη οργανωσιακών στόχων, ικανοποίηση υπαλλήλων)



ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Ιστορική αναδρομή: 1/2

- **Βιομηχανική εποχή:** χαρακτηρίζει τους οργανισμούς της περιόδου αυτής ως «**προσανατολισμένους προς το έργο**» με την προσπάθεια που καταβάλλεται να αποσκοπεί την αύξηση της παραγωγής μέσω πιο αποτελεσματικών και αποδοτικών μεθόδων παραγωγής. Εφαρμόζονται οι ιδέες του Taylor του επιστημονικού μάνατζμεντ, ότι υπήρχε «**ένας βέλτιστος τρόπος οργάνωσης της εργασίας για αποδοτική παραγωγή**».
- **Εποχή επιλεκτικότητας:** καθώς οι άνθρωποι άρχισαν να γίνονται πιο επιλεκτικοί στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που ζητούσαν οι οργανισμοί άρχισαν να «**προσανατολίζονται περισσότερο σε μεθόδους σχεδίασης προϊόντων/υπηρεσιών**».
- **Εξωτερική προοπτική:** καθώς η τεχνολογική πρόοδος έφερε αυξημένη παραγωγικότητα και οι οργανισμοί «**προσανατολίζονταν σε συστήματα και διαδικασίες**», σε σημείο που η προσφορά ξεπέρασε τη ζήτηση, οι οργανισμοί άρχισαν να στρέφονται προς το εξωτερικό για να ανοίξουν νέες αγορές.
- **Νέο βιομηχανική εποχή:** η έμφαση στις προηγμένες οικονομίες έχει στραφεί προς την «**προστιθέμενη αξία των προϊόντων και των υπηρεσιών**», καθώς οι οργανισμοί αντιμετώπιζαν αυξημένο ανταγωνισμό για τα δικά τους προϊόντα και υπηρεσίες. 25

ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

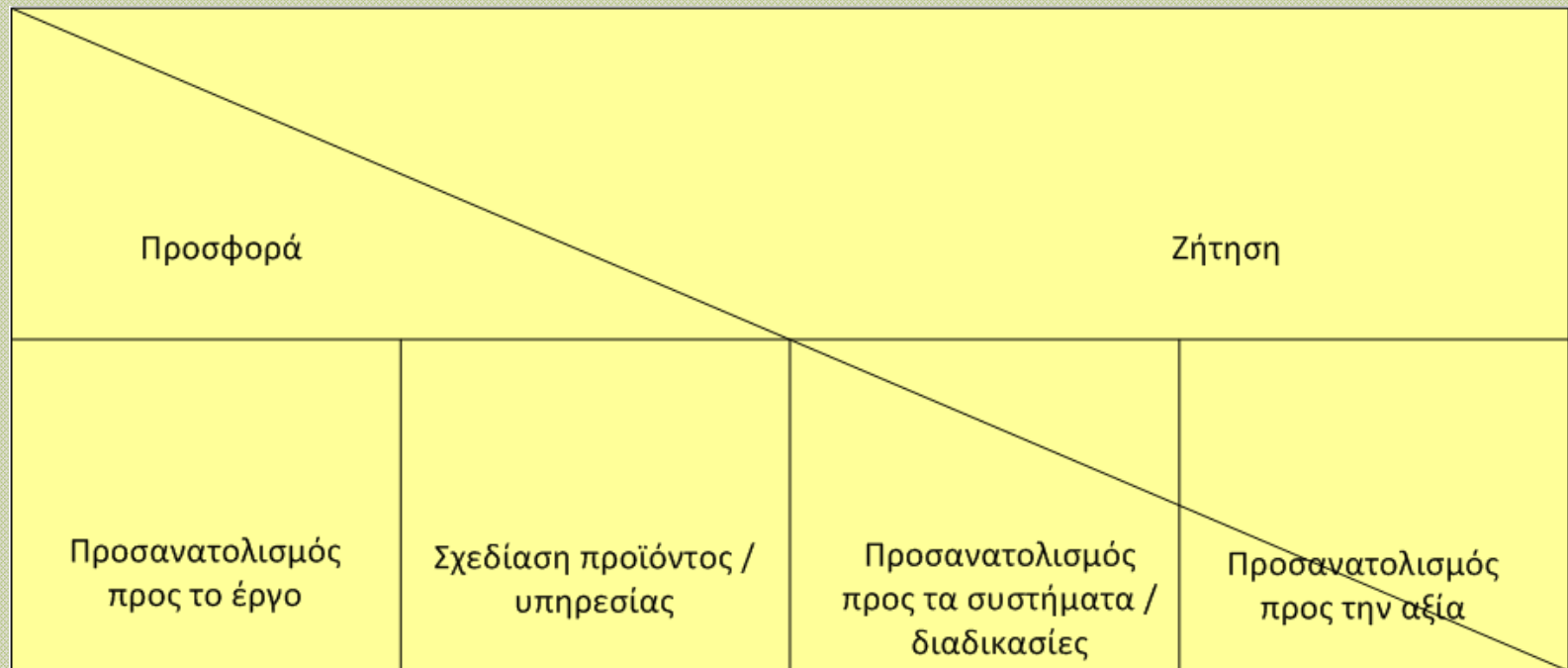
Ιστορική αναδρομή: 2/2

Προσανατολισμένη στην αξία εποχή, επικεντρώνεται σε:

Πελάτες: διαφοροποιημένα προϊόντα όχι μόνον ως προς το σκοπό και τη μορφή, αλλά και ως προς την προστιθέμενη αξία που σχετίζεται με αυτά.

Παραγωγή: από την πλευρά της προσφοράς, η παραγωγή θα συνεχίσει να είναι βέλτιστη και να ανταποκρίνεται περισσότερο στις απαιτήσεις των πελατών.

Γνώση: η γνώση έχει καταστεί ολοένα και σημαντικότερη, και μέσω της νοημοσύνης και της δημιουργικής σκέψης, οι οργανισμοί θα βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους.



Προβλέψεις για το μέλλον των οργανισμών

- **Μελετητές:** οι περισσότεροι μελετητές συμφωνούν ότι το επιχειρείν γίνεται όλο και πιο αβέβαιο, καθώς ο ρυθμός της αλλαγής επιταχύνεται και το μέλλον γίνεται πιο απρόβλεπτο.
- **Drucker (1988):**
 1. **Υποστήριξε** ότι οι μέλλοντες οργανισμοί θα βασίζονται σχεδόν εξ ολοκλήρου στην πληροφορία και ότι θα μοιάζουν περισσότερο με μια συμφωνική ορχήστρα παρά με τις διοικητικές δομές της εντολής και του ελέγχου, οι οποίες επικρατούσαν στο παρελθόν.
 2. **Προέβλεψε** την πτώση της μεσαίας διοίκησης και την άνοδο οργανισμών στελεχωμένων σχεδόν αποκλειστικά με υψηλής ποιότητας, εξειδικευμένο προσωπικό (πράγμα που συμβαίνει).
- **Παρατήρηση:** Αυτό που φαίνεται αδιαμφισβήτητο είναι ότι ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας αντιμετωπίζουν ταχέως εξελισσόμενες αλλαγές, παρόλο που η ακριβής φύση των απαιτούμενων αλλαγών δεν είναι πάντα ξεκάθαρη.

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΚΑΤΑΛΥΤΕΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Αξιοσημείωτα γεγονότα: 1/2

1. Μια παραλίγο κατάρρευση των τραπεζικών και χρηματο-οικονομικών δομών στις αναπτυγμένες χώρες της Δύσης από την κατάρρευση της Lehman Brothers, της τέταρτης μεγαλύτερης επενδυτικής τράπεζας των ΗΠΑ. Η εμπιστοσύνη έφθινε και ο φόβος απλώθηκε ανάμεσα στην οικονομική κοινότητα.
2. Επενδύσεις και αξίες των συνταξιοδοτικών ταμείων σε χώρες της Δύσης κατακρημνίστηκαν, με αποτέλεσμα διάφορες κυβερνήσεις (π.χ., ΗΠΑ και Μεγάλης Βρετανίας) εξαναγκάστηκαν να τροφοδοτήσουν με δισεκατομμύρια τα πιστωτικά τους ιδρύματα για να ανακεφαλαιοποιήσουν τις τράπεζες, να τις εμποδίσουν να βυθιστούν και να σώσουν τους εαυτούς τους.
3. Συνεχείς εκλογικές αναμετρήσεις σε διάφορες χώρες (π.χ. Ελλάδα).
4. Η εμπλοκή του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου και της Ευρωπαϊκής Ένωσης μέσω «μνημονίων» σε διάφορες χώρες (π.χ., Ελλάδα, Πορτογαλία, Ιρλανδία).

Αξιοσημείωτα γεγονότα: 2/2

- Το **περιβάλλον**, αποτελεί μια γενική έννοια που περιλαμβάνει το σύνολο των εξωτερικών δυνάμεων, οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν οποιαδήποτε πλευρά της δραστηριότητας του οργανισμού.
- Παρόλο που μερικές αλλαγές στο περιβάλλον είναι αντικειμενικές, ακόμη και μετρήσιμες, ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι **ερμηνεύουν** τα γεγονότα είναι αυτός που καθορίζει πως ένας οργανισμός αντιδρά.

Οι διαφορετικές ερμηνείες πηγάζουν από τα παρακάτω:

1. Τα χαρακτηριστικά και οι εμπειρίες των ανθρώπων που φιλτράρουν τις πληροφορίες από το περιβάλλον.
2. Η κουλτούρα του οργανισμού – τι συνταγές έχει η κουλτούρα για να ερμηνεύσει τα γεγονότα.
3. Οι πολιτικές του οργανισμού και των δομών του.
4. Πως έχει αναπτυχθεί ο οργανισμός στο παρελθόν.
5. Πως ο επιχειρηματικός τομέας σαν σύνολο ερμηνεύει τις πληροφορίες.

Το οργανωσιακό σύστημα σε πολυδιάστατα περιβάλλοντα

Λειτουργικό περιβάλλον: Οι οργανισμοί λειτουργούν σε τουλάχιστον τριών ειδών περιβάλλοντα:

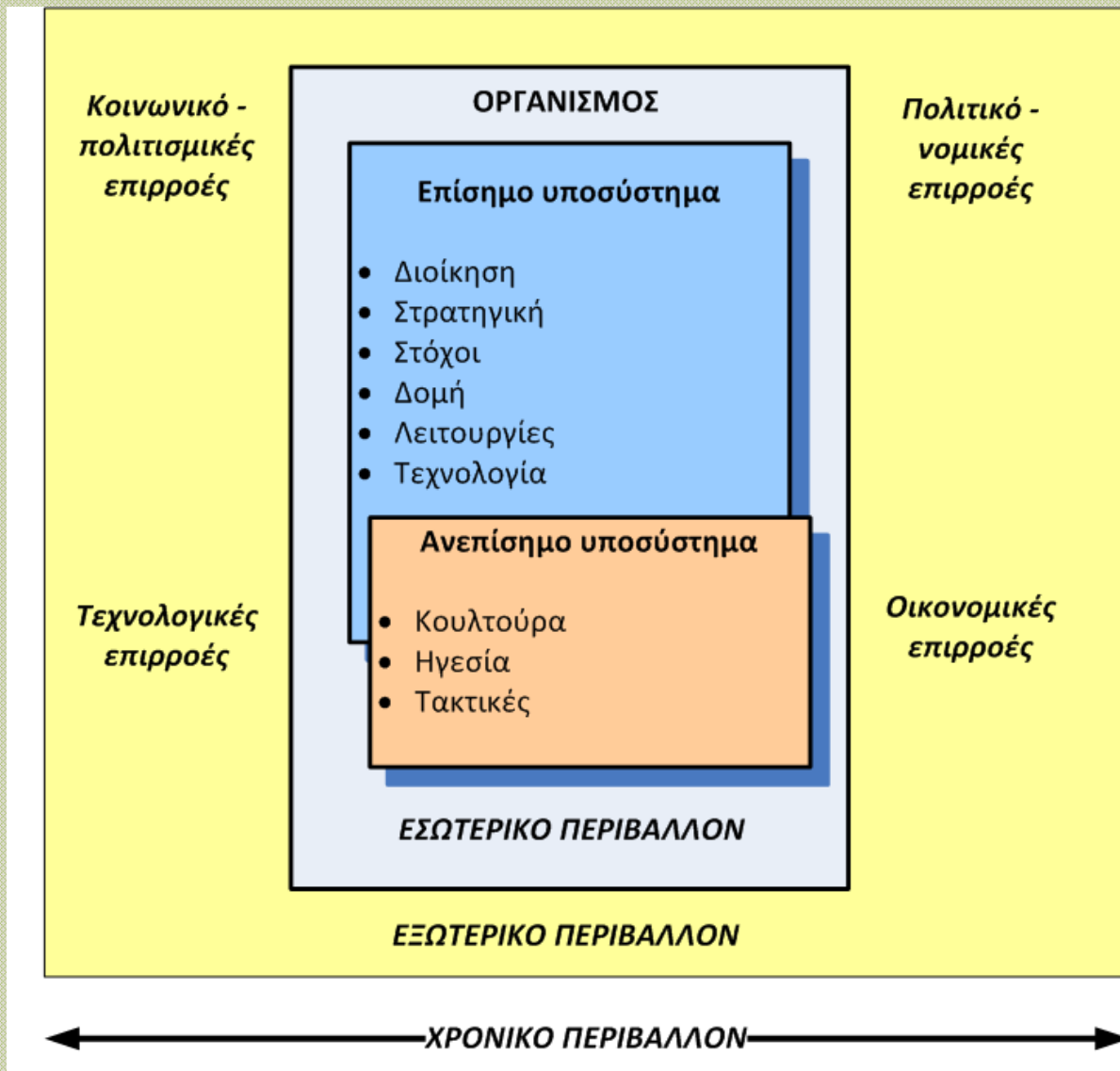
1. Χρονικό περιβάλλον:

αποτελείται από ιστορικές εξελίξεις που φέρνουν αλλαγές συν των χρόνου.

2. Πλαίσιο PEST

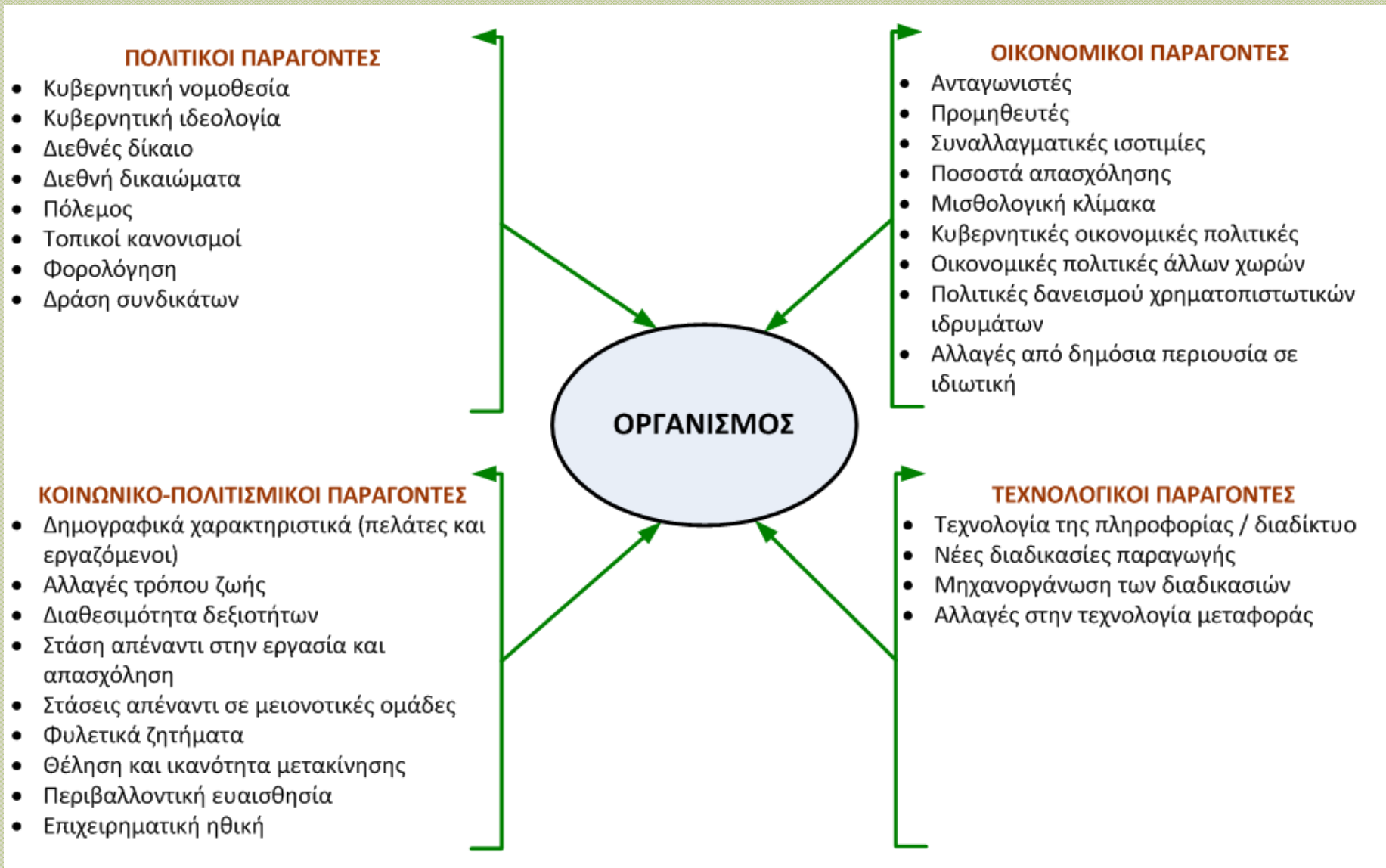
3. Εσωτερικό περιβάλλον:

αποτελείται από αυτές τις αλλαγές στον οργανισμό που είναι αντιδράσεις στα εξωτερικά και χρονικά περιβάλλοντα.



ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΚΑΤΑΛΥΤΕΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Ένα αναλυτικό πλαίσιο (PEST)



Περιβαλλοντικές αναταράξεις: 1/3

- Η δυναμική του περιβάλλοντος κάθε οργανισμού έχει να κάνει με το **μέγεθος των περιβαλλοντικών αναταράξεων**.
- Η απόδοση μιας εταιρίας βελτιστοποιείται όταν η επιθετικότητα και η ανταπόκριση ταιριάζουν με το περιβάλλον της.
- Οι αναταράξεις προσδιορίζονται σε πέντε επίπεδα κατά Ansoff and McDomell (1990):
- **Επίπεδο 1: Προβλέψιμο:** Ένα επαναλαμβανόμενο περιβάλλον χαρακτηρίζεται από σταθερότητα αγορών, όπου οι προκλήσεις επαναλαμβάνονται, η αλλαγή είναι πιο αργή από την ικανότητα του οργανισμού να ανταποκρίνεται, το μέλλον αναμένεται ίδιο με το παρελθόν.
- **Επίπεδο 2: Προβλέψιμο δια του συμπεράσματος:** Η πολυπλοκότητα αυξάνει, αλλά οι μάνατζερ μπορούν ακόμα να συμπεράνουν βάσει του παρελθόντος και να εμπιστευτούν τις προβλέψεις τους.

Περιβαλλοντικές αναταράξεις: 2/3

- **Επίπεδο 3: Προβλέψιμες απειλές και ευκαιρίες:** Η πολυπλοκότητα αυξάνει περισσότερο όταν η δυνατότητα του οργανισμού να ανταποκρίνεται γίνεται πιο προβληματική, ωστόσο το μέλλον μπορεί ακόμα να προβλεφθεί με κάποιο βαθμό επιτυχίας.
- **Επίπεδο 4: Μερικώς προβλέψιμες ευκαιρίες:** Οι αναταράξεις αυξάνονται με την προσθήκη παγκόσμιων και κοινωνικό-πολιτικών αλλαγών. Το μέλλον είναι μόνο μερικώς προβλέψιμο.
- **Επίπεδο 5: Απρόβλεπτες εκπλήξεις:** Οι αναταράξεις αυξάνονται περαιτέρω με αναπάντεχα γεγονότα και καταστάσεις που συμβαίνουν πιο γρήγορα από ότι ο οργανισμός μπορεί να ανταποκριθεί.

Περιβαλλοντικές αναταράξεις: 3/3

- Οι αναταράξεις κατατάσσονται σε τρία είδη καταστάσεων αλλαγής κατά Stacey (1996):
 1. **Αλλαγή κλειστού τύπου:** Όταν κοιτάμε πίσω την ιστορία ενός οργανισμού, υπάρχουν μερικές ακολουθίες γεγονότων που μπορούμε χωρίς αμφιβολία να τις αφηγηθούμε με ένα τέτοιο τρόπο, ο οποίος θα **επιτάξει την ευρεία συμφωνία** των εμπλεκόμενων μερών. Μια τέτοια ακολουθία γεγονότων και πράξεων θα συνεχίσει να επηρεάζει τη μέλλουσα πορεία της επιχείρησης.
 2. **Περιορισμένη αλλαγή:** Άλλες συνέπειες γεγονότων και πράξεων που προέρχονται από το παρελθόν είναι **λιγότερο ξεκάθαρας**. Εδώ βρισκόμαστε σε θέση να πούμε μόνο τι πιθανόν συνέβη και ποιες ήταν οι πιθανές συνέπειες. Η επίπτωση μιας τέτοιας ακολουθίας γεγονότων πρέπει ομοίως να χαρακτηριστεί με υποθετικές δηλώσεις.
 3. **Αλλαγές ανοιχτού τύπου:** Υπάρχουν επίσης ακολουθίες γεγονότων και πράξεων που προέρχονται από το παρελθόν και που συνεχίζουν να έχουν επιπτώσεις στο μέλλον και που η ερμηνεία τους **δεν συγκεντρώνει την ευρεία αποδοχή** από τους εμπλεκόμενους.

Ο ηγέτης της αλλαγής

Είναι κάποιος που παίρνει την πρωτοβουλία να αλλάξει τα πρότυπα συμπεριφοράς ενός άλλου ανθρώπου ή και ολόκληρου του κοινωνικού συστήματος

Ηγέτες της αλλαγής

- Έχουν αυτοπεποίθηση για τις ικανότητες τους
- Αναλαμβάνουν ρίσκα
- Αρπάζουν τις ευκαιρίες
- Αναμένουν τις εκπλήξεις
- Κάνουν τα πράγματα να συμβούν

προωθούν και υποστηρίζουν ενεργά

Την αλλαγή, την δημιουργικότητα και την καινοτομία

αποφεύγουν και αποθαρρύνουν

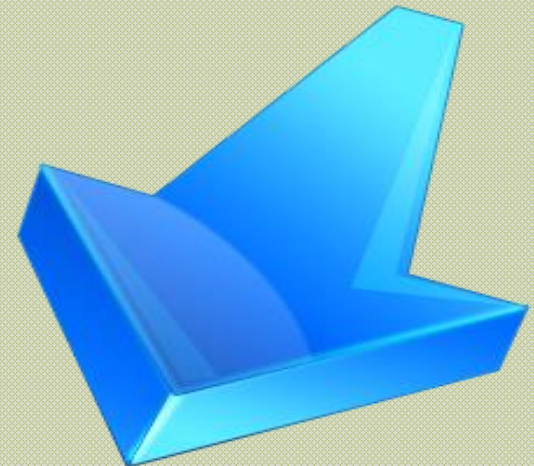
Στελέχη της ισχύουσας κατάστασης

- Φοβούνται την αλλαγή
- Τους ενοχλεί η αβεβαιότητα
- Προτιμούν τη προβλεψιμότητα
- Υποστηρίζουν την υπάρχουσα κατάσταση
- Περιμένουν τα πράγματα να συμβούν

Οργανωσιακή αλλαγή 1/7

Αλλαγή από πάνω προς τα κάτω

- Οι πρωτοβουλίες για αλλαγή έρχονται από την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού
- Η επιτυχία εξαρτάται από την υποστήριξη των εργαζομένων μεσαίου και χαμηλότερου επιπέδου



Αλλαγή από κάτω προς τα πάνω

- Οι πρωτοβουλίες για αλλαγή ξεκινάνε από όλα τα χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού
- Κρίσιμη για την οργανωσιακή καινοτομία
- Είναι δυνατή με:
 - Ενδυνάμωση των εργαζομένων
 - Ανάμειξη των εργαζομένων
 - Συμμετοχή των εργαζομένων



Οργανωσιακή αλλαγή 3/7

Πώς να ηγηθείτε τη μετασχηματιστική αλλαγή:

- Δημιουργήστε ένα αίσθημα επείγουσας αλλαγής
- Δημιουργήστε μια ομάδα που θα προωθήσει τις αλλαγές
- Δημιουργήστε και επικοινωνήστε ένα όραμα αλλαγής
- Εμπυρώστε τους άλλους να μεταφέρουν την αλλαγή σε άλλους
- Αναγνωρίστε βραχυπρόθεσμες επιτυχίες και επιβραβεύστε αυτούς που βοήθησαν
- Χτίστε στην επιτυχία. Ευθυγραμμίστε τους ανθρώπους και τα συστήματα με νέους τρόπους
- Μείνετε στην αρχική σας ιδέα, κρατήστε το μήνυμα συνεπές, κερδίστε το όραμα

Μετασχηματιστική και σταδιακή αλλαγή

- **Μετασχηματιστική αλλαγή**
 - Αφορά σε ριζικές αλλαγές, οι οποίες επαναπροσδιορίζουν τους στόχους στην επιχείρηση
- **Σταδιακή αλλαγή**
 - Προσαρμόζει τους υπάρχοντες τρόπους και επιδιώκει την βελτίωσή τους

Οργανωσιακή αλλαγή 5/7

Γιατί οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή:

- Φόβος για το άγνωστο
- Διαταραγμένες συνήθειες
- Απώλεια εμπιστοσύνης
- Απώλεια ελέγχου
- Κακό χρονοδιάγραμμα
- Υψηλός φόρτος εργασίας
- Απώλεια αξιοπιστίας
- Απώλεια σκοπού

Οργανωσιακή αλλαγή 6/7

Λίστα για τη διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή:

- ✓ **Ελέγξτε τα οφέλη**– αυτοί που εμπλέκονται πρέπει να βλέπουν ένα ξεκάθαρο πλεονέκτημα
- ✓ **Ελέγξτε τη συμβατότητα**– κρατήστε την αλλαγή κοντά στις υπάρχουσες αξίες και τους τρόπους εργασίας
- ✓ **Ελέγξτε την απλότητα** – κάντε τη όσο το δυνατόν εύκολη για να είναι κατανοητή
- ✓ **Ελέγξτε τον ρυθμό**– επιτρέψτε τους ανθρώπους να δοκιμάζουν σε αργούς ρυθμούς την αλλαγή κάνοντας προσαρμογές κατά τη διαδικασία μετάβασης

Οργανωσιακή αλλαγή 7/7

Μέθοδοι διαχείρισης της αντίστασης στην αλλαγή:

- Εκπαίδευση και επικοινωνία
- Συμμετοχή και ανάμειξη
- Διευκόλυνση και υποστήριξη
- Διαπραγμάτευση και συμφωνίες
- Χειραγώγηση και συνειδητοποίηση
- Κατηγορηματικός και έμμεσος εξαναγκασμός

Εναλλακτικές στρατηγικές αλλαγής

Στρατηγική αλλαγής	Βάση δύναμης	Διοικητική Συμπεριφορά	Πιθανά Αποτελέσματα
Δύναμη εξαναγκασμού Χρήση της τυπικής εξουσίας για τη δημιουργία της αλλαγής βάση της δύναμης της θέσης στην ιεραρχία	Νομιμότητα Ανταμοιβές Ποινές	Άμεσος εξαναγκασμός και μονομερής δράση Πολιτικοί ελιγμοί και έμμεση δράση	Ταχύτερα, αλλά με χαμηλή δέσμευση και μόνο προσωρινή συμμόρφωση
Ορθολογική Πειθώ Δημιουργία αλλαγής μέσω της ορθολογικής πειθούς και εμπειρικών επιχειρημάτων	Εξειδίκευση	Πληροφοριακές προσπάθειες χρησιμοποιώντας αξιόπιστες γνώσεις, αποδεδειγμένα γεγονότα και λογικά επιχειρήματα	
Διαμοιρασμένη Δύναμη Επίτευξη υποστήριξης για αλλαγή μέσω προσωπικών αξιών και δεσμεύσεων	Αναφορά	Συλλογικές προσπάθειες για κατανεμημένη δύναμη και εμπλοκή άλλων για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας αλλαγής	Αργότερα, αλλά με υψηλή δέσμευση και μακροπρόθεσμη εσωτερική ευθυγράμμιση

Στρατηγικές αλλαγής 1/3

- Στρατηγική της αλλαγής μέσω της δύναμης εξαναγκασμού
 - Χρησιμοποιεί την τυπική εξουσία καθώς και ανταμοιβές και ποινές για να επιφέρει την αλλαγή
 - Βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι άνθρωποι παρακινούνται από το προσωπικό τους ενδιαφέρον
 - Άμεσος εξαναγκασμός και πολιτικοί ελιγμοί
 - Παράγει μόνο περιορισμένα και ανεπαρκή αποτελέσματα
 - Περισσότερο χρήσιμη στο στάδιο του ξεπαγώματος

Στρατηγικές αλλαγής 2/3

- Στρατηγική αλλαγής της ορθολογικής πειθούς
 - Επιφέρει την αλλαγή μέσω της πειθούς η οποία θα υποστηρίζεται από ειδικές γνώσεις, εμπειρικά δεδομένα, και λογικά επιχειρήματα
 - Βασίζεται στη δύναμη της εξειδίκευσης
 - Βασίζεται στην πεποίθηση ότι η λογική καθοδηγεί τις αποφάσεις και τις ενέργειες των ανθρώπων
 - Χρήσιμη στις φάσεις ξεπαγώματος και παγίωσης
 - Παράγει μακροχρόνια και πιο αποτελεσματικά ενσωματωμένη αλλαγή

Στρατηγικές αλλαγής 3/3

○ Στρατηγική αλλαγής της κατανεμημένης δύναμης

- Εμπλέκει τους ανθρώπους σε μια συνεργατική διαδικασία που εντοπίζει αξίες, υποθέσεις και στόχους από τα οποία η υποστήριξη για αλλαγή θα προκύψει φυσικά
- Χρονοβόρα αλλά πιθανόν να δημιουργήσει υψηλή δέσμευση
- Εμπλέκει τους άλλους στην εξέταση των προσωπικών αναγκών και αξιών, των ομαδικών κανόνων και των επιχειρησιακών στόχων
- Βασίζεται στην δύναμη αναφοράς και στις ισχυρές διαπροσωπικές ικανότητες της ομάδας
- Βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι άνθρωποι θα ανταποκριθούν στις κοινωνικό-πολιτισμικές νόρμες και στις προσδοκίες των άλλων

Case Study

- Senior, B. and Swailes, S. (2017) Οργανωσιακή Αλλαγή. Nicosia: Εκδόσεις Πασχαλίδης – BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.
- (σελ. 58 – 60)
- Nokia, όχι και τόσο κινητή;

Βιβλιογραφία

- Senior, B. and Swailes, S. (2017) Οργανωσιακή Αλλαγή. Nicosia: Εκδόσεις Πασχαλίδης – BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.
- Βακόλα, Μ. (2009) Διοικώντας τις Αλλαγές. Έκδοση Β', Αθήνα: ΑΝΔΡΕΑΣ ΣΙΔΕΡΗΣ-ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΙΔΕΡΗΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.
- Κάτου, Α.Α. (2017) Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Βακόλα, Μ. και Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.
- Greenberg, J. and Baron, R. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Robbins, S. and Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Schermerhorn J. and Daniel, B. (2018) Εισαγωγή στο Management, Λευκωσία: BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.

Ευχαριστώ για την προσοχή σας